

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/25

Markus Gmür

Das Rollenmodell der Führung für die Nachfolgeplanung

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 2 (2025), S. 42-45.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Stabübergabe im Staffellauf»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-390-9437-73-3
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Das Rollenmodell der Führung für die Nachfolgeplanung

Markus Gmür

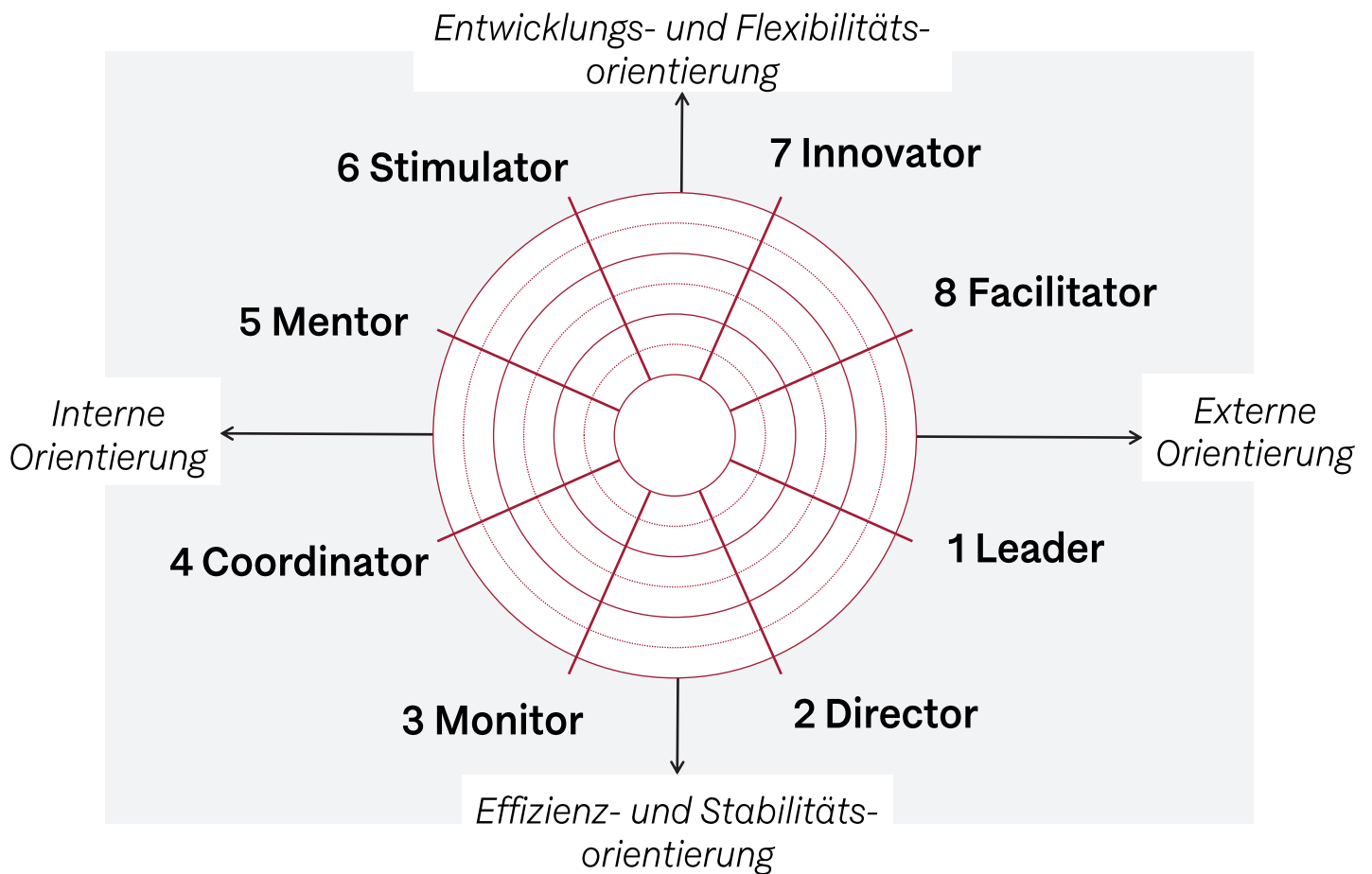
Führungsnachfolgen in Haupt- oder Ehrenamt sind ein Anlass, um sich darüber klar zu werden, welche Impulse von den zukünftigen Leitungspersonen für die Organisation ausgehen sollen. Das Rollenmodell der Führung nach Quinn & Rohrbaugh bietet einen Bezugsrahmen zur Diagnose, wie gut die wichtigsten Managementfunktionen bereits abgedeckt sind und welche bestehenden Defizite mit der Nachbesetzung geschlossen werden sollten.

Eine erfolgreiche Neubesetzung von Leitungspositionen erfordert, dass die Kandidaten und Kandidatinnen nicht nur nach ihrer Persönlichkeit, ihrer fachlichen Eignung oder ihrem beruflichen Netzwerk beurteilt werden. Besondere Aufmerksamkeit sollte auch den Führungsimpulsen gewidmet werden, die von ihnen aufgrund ihrer Fähigkeiten und Einstellungen für die Organisationen ausgehen können: Können sie die Stärken der Organisation zu einer besseren Zielerreichung nutzen und erkennen sie allfällige Schwächen oder Hindernisse? Sind sie in der Lage und bereit, einen notwendigen Transformationsprozess anzustossen und die erreichten Strukturveränderungen auch abzusichern? Erreichen sie den dazu notwendigen Führungskredit in der Geschäftsstelle oder in der Mitgliederbasis? Können sie die einflussreichen Stakeholder von der Leistungsfähigkeit der Organisation überzeugen und deren Unterstützungsbereitschaft erhalten?

Das «Competing Values Model»

Raymond Quinn hat in den 1980er Jahren ein Modell entwickelt und empirisch validiert, das den Anspruch erhebt, das gesamte Spektrum der wesentlichen Erfolgskriterien einer Organisation abzubilden. Diese Kriterien ordnet er zwei Dimensionen mit bipolaren Spannungsfeldern zu. Deren Kombination ergibt vier wesentliche Handlungsfelder mit jeweils zwei kennzeichnenden Führungsrollen. Die erste Dimension wird durch das Spannungsfeld zwischen Veränderungs- und Effizienzorientierung gebildet: Entweder richtet eine Führungskraft ihre Aufmerksamkeit darauf, mit den vorhandenen Ressourcen und unter Beachtung der gegebenen Restriktionen die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen (= Effizienz- und Stabilitätsorientierung), oder sie konzentriert sich darauf, Ressourcen freizusetzen und Entwicklungschancen wahrzunehmen (= Veränderungs- und Flexibilitätsorientierung).

Die zweite Dimension bildet das Spannungsfeld zwischen einer internen bzw. externen Ausrichtung der Anstrengungen: Entweder wendet sich die Führungskraft den Ressourcen der eigenen Organisation zu, kümmert sich um die Mitarbeiterentwicklung und die Mobilisierung finanzieller oder Sachressourcen und ihre effiziente Nutzung, oder sie konzentriert sich darauf, dass die angestrebten und erwarteten Organisationsleistungen für die Adressaten erreicht und neue Leistungen entwickelt werden. Es bestehen prinzipiell unauflösbare Spannungsfelder, weil die Zuwendung



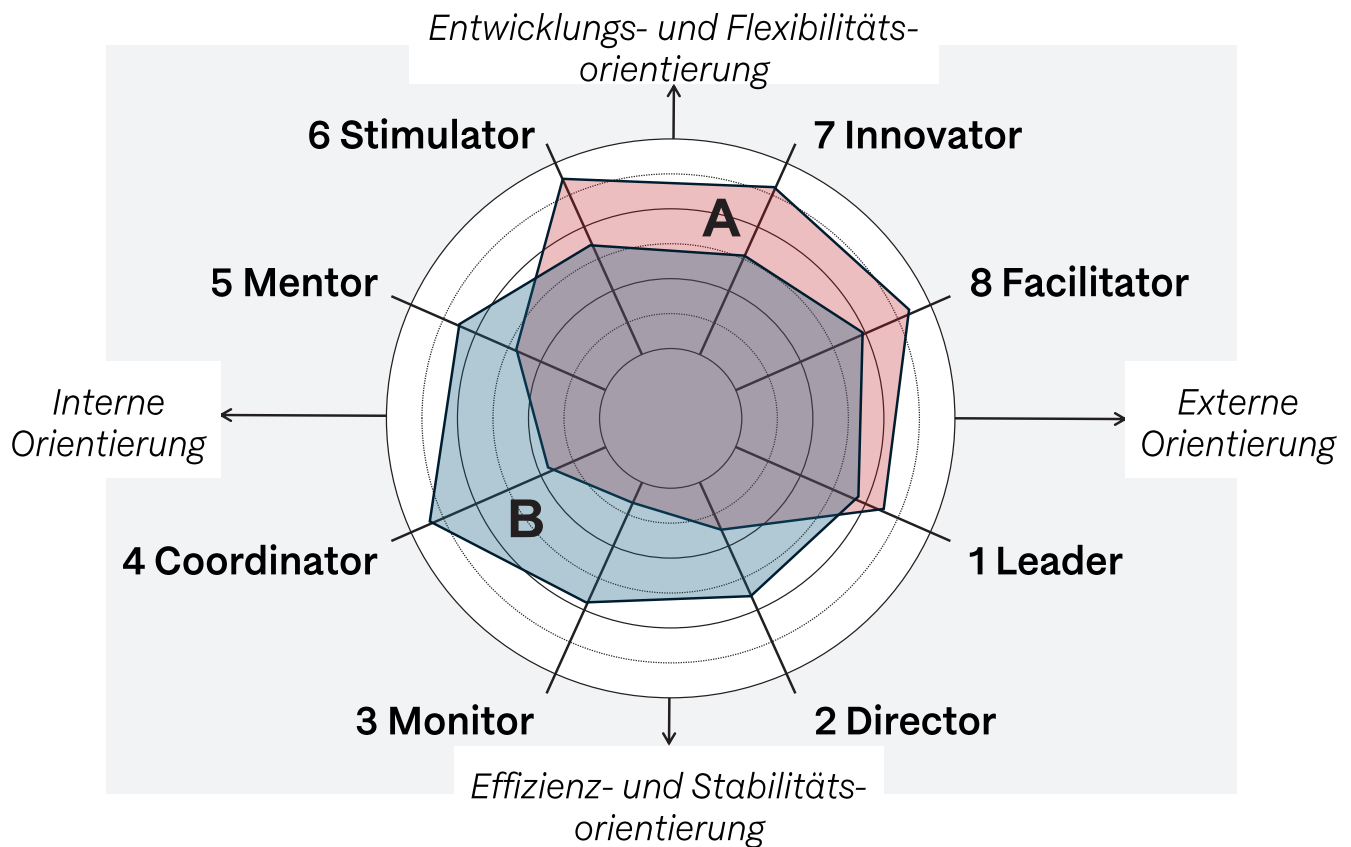
zu einer Richtung jeder Dimension der Gegenrichtung Aufmerksamkeit entzieht. Quinn bezeichnet sein Modell als «Competing Values Model», denn es besteht eine Konkurrenzbeziehung zwischen den verschiedenen Ansprüchen oder Bemühungen.

Die Führungsrollen im Überblick

Die insgesamt acht Führungsrollen lassen sich für das NPO-Management folgendermassen beschreiben:

1. **«Leader»:** vermittelt der Organisation ein verbindliches normatives Fundament und eine strategische Zielrichtung.
2. **«Director»:** stellt sicher, dass die gesetzten Ziele und Leistungsversprechen der Organisation auch erreicht werden.
3. **«Monitor»:** überwacht die Arbeitsprozesse und kontrolliert die Einhaltung von Organisationswerten und Standards.
4. **«Coordinator»:** gewährleistet die reibungslose Zusammenarbeit im Team und den verlustfreien Einsatz der vorhandenen Ressourcen.
5. **«Mentor»:** achtet auf die Bedürfnisse und Potenziale der Mitglieder oder Mitarbeitenden und unterstützt die Leistungserbringung.
6. **«Stimulator»:** bemüht sich um Inspiration und gibt fortlaufend Anstösse zu Reflektion und notwendigen Veränderungen.
7. **«Innovator»:** lenkt Erneuerungsprozesse im Leistungsprogramm von der Ingangsetzung bis zur abschliessenden Realisierung.
8. **«Facilitator»:** Stärkt die Position der Organisation gegenüber übergeordneten Stellen bzw. Markt- oder Kooperationspartnerinnen.

Die organisationale Herausforderung besteht nun darin, dass der langfristig nachhaltige Bestand einer Organisa-



tion nur gesichert ist, wenn sämtliche Führungsrollen bis zu einem gewissen Grad abgedeckt sind. Eine vorübergehende Betonung in eine Richtung ist möglich und von Zeit zu Zeit auch unvermeidlich – etwa in Krisenphasen, die durch unvorhergesehene Umfeldentwicklung ausgelöst wurden. Werden eine oder mehrere Rollen über einen längeren Zeitraum vernachlässigt, kann es hingegen zu einer intern erzeugten Krise kommen.

Dabei ist nicht notwendig, dass alle Rollen von einer einzigen Führungsperson abgedeckt werden. Sie können in einem Leitungsgremium auch auf mehrere Personen verteilt sein, oder es gibt einen hohen Grad an Selbstorganisation bei Mitgliedergruppen Teams bzw. individuellen Mitarbeitenden, sodass die Notwendigkeit einer hierarchischen Steuerung nur gering ist. Es ist auch gar nicht zu erwarten, dass eine einzelne Person alle Rollen wahrnehmen kann und will. Dem stehen in aller Regel die eigenen Fähigkeiten bzw. Präferenzen entgegen. In der Abbildung

sind die beiden idealtypischen Rollenprofile einer stark um Innovation und Veränderung bemühten Führungsperson A sowie einer auf Teamförderung und -koordination ausgerichteten Führungsperson B abgebildet.

Personen mit unterschiedlichen individuellen Profilen können sich gegenseitig ergänzen, wenn ihre Stärken und Schwächen mit der eigenen Ressortverantwortung innerhalb der Organisation korrespondieren – ausgeprägte «Innovators» in der Rechnungslegung und «Facilitators» mit interner Personalverantwortung sind nur kurzfristig glückliche Besetzungen. Rollenverteilungen können im Job Sharing, innerhalb von Geschäftsleitungen oder strategischen Organen, aber auch im Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt gelingen. Das tun sie umso besser, wie die Beteiligten sich über ihre eigenen blinden Flecken in der Rollenwahrnehmung im Klaren sind und die komplementären Stärken und Rollenausübungen der jeweils Anderen als persönliche Entlastung schätzen.

Das Rollenmodell für die Nachfolgeplanung

Das Modell der Führungsrollen lässt sich im Rahmen eines Nachfolgeprozesses gleich mehrfach verwenden, um die Anforderungsprofile für die Auswahl haupt- oder ehrenamtlicher Leitungspersonen zu vervollständigen:

- **Schritt 1:** In einer Organisationsanalyse wird auf Basis des Modells der gegenwärtige und zukünftige Bedarf an Führungsimpulsen ermittelt: Liegen unsere grössten Herausforderungen eher bei einer verbesserten Nutzung der verfügbaren Ressourcen oder in einer Weiterentwicklung der Organisation mit Blick auf veränderte Zielsetzungen und Erwartungen aus dem Umfeld?
- **Schritt 2:** Anschliessend sollten die gegenwärtigen Stärken und Schwächen in der Führung ermittelt werden: Welche Rollen werden innerhalb des erweiterten Leitungskreises durch wen abgedeckt, und wo bestehen erkennbare Defizite? Welche Füh-

rungslücke hat der bisherige Stelleninhaber bzw. die bisherige Stellinhaberin hinterlassen? Wo haben sich aufgrund deren Rollenprofils in der letzten Zeit Ungleichgewichte in der Rollenabdeckung aufgebaut, die nun ausgeglichen werden müssen?

- **Schritt 3:** Aus den ersten beiden Analyseschritten lässt sich ein Normprofil für die neu zu besetzende Position ableiten, aus dem hervorgehen sollte, welche Impulse der Nachfolger oder die Nachfolgerin vorrangig und komplementär zu geben hätte.
- **Schritt 4:** Das angestrebte Rollenprofil wird im Auswahlprozess und beim Austausch der gegenseitigen Erwartungen in den Bewerbungsgesprächen zugrunde gelegt.

Auch im Nachgang zur Stellenbesetzung bietet sich das Instrument zur Anwendung in Organisationsentwicklungsprozessen oder in individuellen Feedbackgesprächen an.

Weiterführende Hinweise

Das Rollenmodell der Führung kommt im Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung im Rahmen der Einheit «Geteilte Führung» zur Anwendung. Die Teilnehmenden erhalten dort u.a. die Gelegenheit, ihr persönliches Rollenprofil mittels eines Fragebogens zu bestimmen und daraus Schlussfolgerungen für komplementäre Profile in der Führungsrolle zu ziehen.

Literaturverzeichnis

- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29: 363-377.
- Quinn, R.E. (1988): *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Autor



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs-, und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.